

Daniel Tokarski
Uniwersytet Łódzki

Tomasz Bilski
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Rozdział 3

Zarządzanie procesem transportu drogowego w branży usług kurierskich

Streszczenie. Celem rozdziału jest zbadanie logistyki w sektorze KEP oraz roli transportu drogowego w kontekście rosnącego znaczenia e-commerce. W badaniach zastosowano podejście ilościowe, opierając się na analizie danych rynkowych oraz ankiet dotyczących preferencji klientów korzystających z usług DHL. Wykazano, że głównymi czynnikami wyboru firmy kurierskiej są czas dostawy i cena, a usługi kurierskie są wykorzystywane regularnie. Zidentyfikowano problemy, takie jak opóźnienia czy niska jakość obsługi. Praktyczne implikacje obejmują potrzebę poprawy jakości usług oraz elastycznego reagowania na zmienne potrzeby rynku. Rozdział podkreśla również znaczenie dostaw *door to door* i punktów odbioru przesyłek. W aspekcie społecznym i środowiskowym przedstawiono działania DHL w ramach inicjatywy GoGreen i Mission 2050, zmierzające do ograniczenia emisji CO₂. Wartość opracowania wynika z połączenia analizy rynku z oceną działań proekologicznych i preferencji konsumentów w sektorze KEP.

Słowa kluczowe: branża usług kurierskich, transport drogowy, zarządzanie transportem

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu funkcjonuje umowne określenie branży KEP jako usługi kurierskie, ekspresowe i paczkowe (z ang. CEP – *courier, express and parcel*), które najczęściej zbiorczo nazywane są usługami kurierskimi. Trudno jednak jednoznacznie rozdzielić poszczególne typy usług – kurierskich, ekspresowych i paczkowych – ponieważ różnice między nimi są nieostre i często niewyraźne, co skutkuje ich zamiennym stosowaniem w opracowaniach naukowych i branżowych. Autorzy, którzy podejmują się próby zdefiniowania tych kategorii, zazwyczaj uznają je za trzon oferty operatorów funkcjonujących na rynku KEP. Według raportu przygotowanego przez zespół badawczy Katedry Logistyki Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem K. Rutkowskiego, usługi kurierskie były pierwotnie związane głównie z przewozem ważnych dokumentów lub przesyłek o wysokiej wartości, takich jak biżuteria, zegarki czy drogie części zamienne. Ich wyróżnikiem był stały, personalny nadzór kuriera nad przesyłką, umożliwiający dostęp do niej w dowolnym momencie. W literaturze podkreśla się, że właśnie tego typu usługi stworzyły fundamenty współczesnego rynku KEP i do dziś stanowią kluczową podgrupę usług ekspresowych¹.

Charakterystyczna dla nich jest także rola kuriera jako posłańca – osoby odpowiedzialnej za bezpieczne dostarczenie przesyłki i towarzyszącej jej dokumentacji. Przesyłki kurierskie są zazwyczaj niewielkich rozmiarów i lekkie. Z kolei usługi ekspresowe obejmują szybki i niezawodny transport przesyłek, często o dużej wartości, realizowany bez stałego nadzoru personalnego. Przewozy te organizowane są przez jednego dostawcę (*single source*), który posiada własną, często międzynarodową sieć logistyczną. W ramach tych usług oferowane są gwarantowane czasy dostaw, np. do godziny 8:00, 9:00 czy 22:00, co podnosi ich wartość w oczach klientów biznesowych. Usługi paczkowe koncentrują się przede wszystkim na dostawach krajowych, o charakterze regularnym i często planowanym, obejmujących przesyłki o niewielkiej wadze i standardowych wymiarach. Są one projektowane z myślą o pojedynczych przesyłkach i wyróżniają się wysokim stopniem standaryzacji procesów logistycznych i informatycznych. Dzięki temu są łatwiejsze w obsłudze w porównaniu z usługami klasycznych przewoźników, którzy obsługują przesyłki zróżnicowane pod względem formy i rozmiaru. Standardowe technologie wykorzystywane w obsłudze paczek umożliwiają sprawne zarządzanie całym procesem dostaw, co przekłada się na ich efektywność i niezawodność².

1 K. Rutkowski, M. Cichosz, K. Nowicka, A. Pluta-Zaremba (2011), *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę*, Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH, Warszawa, s. 14.

2 S. Ejdyś, J. Górnecka, J. Antoniak (2023), *Funkcjonowanie rynku usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w obliczu trendów i nowych wyzwań*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Logistyki”, nr 8 (3), s. 19–31.

Branża KEP ma długą i bogatą historię, sięgającą początków XX w. Świadczy o tym data założenia największych globalnych operatorów logistycznych, takich jak UPS w 1907 r. czy DHL w 1969 r. Przez dekady sektor ten systematycznie umacniał swoją pozycję, dynamicznie reagując na zmieniające się potrzeby klientów i rozwój technologiczny. Obecnie rynek KEP na świecie obsługuje ponad 200 milionów paczek dziennie, zatrudniając około 4 milionów pracowników. Funkcjonowanie tej złożonej sieci umożliwia ponad 2,5 miliona samochodów kurierskich, tysiące samolotów i setki tysięcy ciężarówek, które łączą setki centralnych sortowni i tysiące oddziałów w skali globalnej – a skala ta wciąż rośnie. W Polsce historia branży KEP jest zdecydowanie krótsza – pierwsze dostawy kurierskie rozpoczęto nieco ponad 30 lat temu. Inicjatorem tych działań była firma z zagranicznym kapitałem, która podjęła się wyzwania wprowadzenia usług kurierskich na nowym rynku. Równolegle zaczęły powstawać pierwsze polskie firmy, które szybko się rozwijały. Z czasem większość z nich została przejęta przez międzynarodowych integratorów, co doprowadziło do stopniowej konsolidacji rynku. W rezultacie obecnie sektor KEP w Polsce zdominowany jest przez kilku kluczowych graczy³.

Specyfika e-handlu z punktu widzenia logistycznego jest trudna. Pojawiają się tutaj takie czynniki jak spore wahania popytu, sezonowość, promocje. Często występują okresy czy dzień, gdzie następuje kumulacja zamówień. Logistycy działający w tym sektorze muszą być przygotowani na wszystko i pracować nad ciągłymi ulepszeniami, aby móc sprostać oczekiwaniom klientów. Miejsce i rola, jaką odgrywa tutaj branża KEP, jest bardzo istotna, choć trudna. Operatorzy z jednej strony muszą dostosować się do sprzedających produkty, a z drugiej do obiorców tych produktów, czyli swych bezpośrednich klientów. Według raportu „E-commerce w Polsce 2021” przygotowanego przez Gemius wynika, że klienci najbardziej cenią sobie dostawę do Paczkomatu InPost, a w dalszej kolejności – dostawę kurierem. Zśród prawie 10 propozycji do wybrania w pytaniu, z której firmy kurierskiej korzystają najczęściej przy dostawie zakupów do domu lub pracy, klienci najczęściej wybierali trzech operatorów. Numerem jeden okazał się InPost, następnie DPD i trzecie miejsce należy do DHL⁴.

Branża KEP (kurier, ekspres, paczka) oraz sektor e-commerce stanowią obecnie jedne z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów współczesnej gospodarki, wzajemnie na siebie oddziałując i napędzając swój rozwój. Rosnące zainteresowanie zakupami online bezpośrednio przekłada się na intensyfikację działalności firm kurierskich, które stają się kluczowym ogniwem w procesie realizacji zamówień internetowych⁵. Sprzężenie to ma jednak charakter dwukierunkowy – jakość

3 Logistyka.rp.pl (2022), *Miliardowe przychody kurierów*, <https://logistyka.rp.pl/logistyka-kontraktowa/art17094501-miliardowe-przychody-kurierow> (dostęp: 17.08.2022).

4 GS1 Polska (2022), *Rynek KEP w Polsce. W obliczu trendów i nowych wyzwań*, https://gs1.pl.org/app/uploads/2022/01/Rynek_KEP_w_Polsce_W_obliczu_trendow_i_nowych_wyzwan.pdf (dostęp: 2.01.2022).

5 M. Kramarz (2014), *Zarządzanie relacjami w łańcuchach dostaw w warunkach niepewności*, Politechnika Śląska, Gliwice, s. 55–62.

i niezawodność usług świadczonych przez operatorów logistycznych wpływają na poziom satysfakcji klientów e-commerce, a w konsekwencji na ich decyzje zakupowe. W sytuacji, gdyby usługi kurierskie nie spełniały oczekiwań konsumentów, mogłoby to prowadzić do rezygnacji z zakupów online, co oznaczałoby straty zarówno dla e-sklepów, jak i firm logistycznych⁶. Dlatego też obie branże są niejako zmuszone do „grania do jednej bramki” – poprzez nieustanne podnoszenie jakości świadczonych usług, elastyczne reagowanie na zmieniające się potrzeby rynku oraz wdrażanie innowacyjnych rozwiązań technologicznych⁷. Tego rodzaju synergiczne podejście skutkuje wymiernymi korzyściami, zarówno ekonomicznymi, jak i wizerunkowymi, dla wszystkich uczestników łańcucha dostaw w handlu elektronicznym.

Cel i metodyka badań

Firma DHL jako światowy lider w dziedzinie logistyki od wielu lat stawia sobie za priorytet ochronę środowiska. Stąd też przedsiębiorstwo stworzyło w 2008 r. własną autorską strategię DHL GoGreen mającą na celu redukcję na różne sposoby emisji CO₂, który niekorzystnie wpływa na klimat. Wspomniany program środowiskowy stał się szeroko zakrojoną misją przedsiębiorstwa, dzięki któremu wprowadzane były działania zmniejszające choćby zużycie energii, papieru i paliwa, a także podejmuje dalekosiężne inwestycje w innowacyjne technologie. W 2008 r. DHL zobowiązał się, że do roku 2020 poprawi swoją efektywność węglową o 30% w stosunku do poziomu z 2007 r. Wymagało to wdrożenia innowacji i zupełnie nowego podejścia do kwestii ekologicznej logistyki. Wysiłki opłaciły się – cel został osiągnięty już w 2016 roku, czyli na 4 lata przed zakładanym terminem, a DHL wypracował w tym czasie pozycję eksperta w dziedzinie ekologicznych rozwiązań logistycznych⁸.

Firma mimo to nie spoczywa na laurach, grupa DHL rozwija swój program zrównoważonego rozwoju, będący częścią globalnej strategii GoGreen, w jego ramach firma wdraża rozwiązania rozwijające na świecie ekologiczną logistykę. W ciągu najbliższych 30 lat zamierza zredukować do zera emisję zanieczyszczeń, które powstają na skutek operacji logistycznych⁹. Mission 2050 to swego rodzaju

6 J. Witkowski (2017), *Logistyka. Koncepcje, relacje, procesy*, PWE, Warszawa, s. 132–138.

7 M. Mizera (2022), *Logistyka w e-commerce. Wyzwania, rozwiązania, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 101–109.

8 E-logistyka.pl (2022), *Zerowa emisja do 2050 roku – DHL wspiera ochronę środowiska*, <https://e-logistyka.pl/wiadomosci/logistyka/zerowa-emisja-do-2050-roku-dhl-wspiera-ochrone-sro-dowiska/> (dostęp: 6.07.2022).

9 Wiadomoscihandlowe.pl (2022), *DHL chce do 2050 r. obniżyć do zera emisję zanieczyszczeń emitowanych w trakcie transportu*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/arttykul/dhl-chce-do-2050-r-obnizyc-do-zera-emisje-zanieczyszczen-emitowanych-w-trakcie-transportu> (dostęp: 6.07.2022).

rozszerzenie wizji GoGreen. Projekt ten jest ambitną i globalną misją przedsiębiorstwa obejmującą cztery filary. Zakłada, że do 2025 r.¹⁰:

- zredukuje swoją emisję CO₂ o połowę, a do 2050 r. do zera w stosunku do wyniku z 2007 r.,
- będzie realizować aż 70% usług pierwszej i ostatniej mili przy pomocy czystych środków transportu, takich jak rowery i pojazdy zasilane energią elektryczną,
- wprowadzi różne rozwiązania z szeroko pojętego Green Solutions do ponad 50%, aby łańcuchy dostaw klientów były bardziej ekologiczne,
- inwestycje w pracowników – 80% certyfikowanych specjalistów GoGreen.

Jednym z kluczowych rozwiązań wdrażanych przez DHL w celu ograniczenia śladu węglowego w łańcuchach dostaw klientów jest usługa GoGreen Plus, skierowana do frachtu morskiego i lotniczego. Inicjatywa ta opiera się na zasadzie tzw. przesunięcia (ang. *insetting*), według której im więcej klientów korzysta z usługi, tym większy udział alternatywnych paliw lub czystych technologii w całym łańcuchu transportowym – stopniowo czyniąc go bardziej ekologicznym. W praktyce oznacza to zakup odpowiedniej ilości biopaliwa przypisanej konkretnej wysyłce drogą lotniczą lub morską, które następnie jest wykorzystywane przez partnerów transportowych DHL w samolotach i na statkach. Dzięki swojej prostocie i bezpośredniemu wpływowi na redukcję emisji CO₂, GoGreen Plus stanowi jedno z najbardziej efektywnych narzędzi oferowanych przez DHL w zakresie zrównoważonej logistyki¹¹.

Badanie zostało przeprowadzone w II kwartale 2022 r. zarówno w formie elektronicznej, jak i tradycyjnej – przy użyciu papierowego kwestionariusza. Ankieta online została przygotowana za pomocą formularzy Google, a następnie rozpowszechniona poprzez link udostępniony znajomym oraz zamieszczony w różnych grupach tematycznych na portalu społecznościowym Facebook. Wersja papierowa została rozdana w miejscu pracy oraz osobom z najbliższego otoczenia, w tym rodzinie, znajomym i sąsiadom. Kwestionariusz składał się łącznie z 19 pytań: cztery dotyczyły ogólnych informacji o respondentach, siedem odnosiło się do ich preferencji, a osiem było bezpośrednio związanych z firmą DHL. Większość pytań miała charakter jednokrotnego wyboru, z wyjątkiem pięciu z nich, w których respondenci mogli wskazać maksymalnie trzy odpowiedzi. Wszystkich uczestników poproszono o samodzielne wypełnienie ankiety. Ostatecznie wersję elektroniczną wypełniło 89 osób, a papierową – 21 respondentów.

10 DHL.com (2022), *Mission 2050 – Zero Emissions*, <https://www.dhl.com/pf-en/home/about-us/sustainability/mission-2050.html> (dostęp: 8.07.2022).

11 Businessghana.com (2022), *DHL Global Forwarding launches GoGreen Plus Service to reduce emissions in air freight*, <https://www.businessghana.com/site/news/business/258018/DHL-Global-Forwarding-launches-GoGreen-Plus-Service-to-reduce-emissions-in-air-freight> (dostęp: 8.07.2022).

Wyniki badań

Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety składającego się z 19 pytań, podzielonych na trzy główne kategorie: cztery pytania ogólne dotyczące badanych podmiotów, siedem pytań odnoszących się do preferencji respondentów oraz osiem pytań bezpośrednio związanych z firmą DHL. W badaniu wzięło udział łącznie 110 osób, w tym 68 kobiet i 42 mężczyzn. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 21–29 lat (48%) oraz 30–39 lat (28%). Ponad połowa badanych (52%) posiada wykształcenie średnie, a największy odsetek pochodził z miast liczących od 31 tys. do 79 tys. mieszkańców (42%) oraz od 80 tys. do 150 tys. mieszkańców (22%).

Analiza wyników wykazała, że 77% respondentów korzysta z usług kurierskich jako klienci indywidualni, a 53% deklaruje, iż robi to kilka razy w miesiącu. Aż 92% respondentów wskazało, że najczęściej występują w roli odbiorców przesyłek, przy czym dominującą kategorią zamawianych produktów była odzież i galanteria (47%). Najczęściej wybieranymi firmami kurierskimi były: DPD (86%), InPost (82%) oraz DHL (68%). Respondenci jako kluczowe kryteria wyboru firmy kurierskiej wskazali czas realizacji usługi (100%) oraz jej cenę (88%). Najczęściej zgłaszanymi problemami były: niekompetencja kuriera (57%), utrudniony kontakt z nim oraz niemiła obsługa (41%).

DHL uzyskał wysokie oceny w zakresie ogólnej działalności (60%) oraz jakości świadczonych usług (64%). Główne czynniki wpływające na wybór DHL to terminowość realizacji usług (64%), konkurencyjna cena (49%) oraz profesjonalna obsługa klienta (36%). Połowa badanych (51%) nie napotkała żadnych większych problemów we współpracy z DHL, natomiast 26% wskazało na sporadyczne opóźnienia dostaw. Aż 78% respondentów uważa, że wykorzystywanie przez DHL różnych gałęzi transportu pozytywnie wpływa na wizerunek firmy, a 81% ceni sobie możliwość odbioru przesyłek w punktach partnerskich, takich jak sklepy sieci Żabka. Ponadto 87% respondentów wysoko ocenia usługę dostawy *door to door*, a 84% wyraża poparcie dla proekologicznych działań DHL.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować kilka wniosków. Wszystkie osoby biorące udział w badaniu korzystają z usług kurierskich, przy czym ponad połowa robi to regularnie, kilka razy w miesiącu, a 10% – nawet raz lub kilka razy w tygodniu. Ponad 90% badanych występuje jako odbiorca przesyłek, co – w połączeniu z danymi dotyczącymi najczęściej zamawianych produktów – świadczy o ich aktywnym uczestnictwie w handlu internetowym. Preferencje dotyczące wyboru firm kurierskich są zgodne z tendencjami ogólnopolskimi, wskazanymi m.in. w raporcie Gemius „E-commerce w Polsce 2021”. Respondenci pozytywnie oceniają działania DHL związane z dostosowaniem oferty do potrzeb rynku – m.in. rozbudowaną sieć punktów odbioru, usługę dostawy *door to door* oraz zastosowanie różnych gałęzi transportu. Wysoko oceniana jest także strategia

firmy w zakresie zrównoważonego rozwoju, w tym jej zaangażowanie w zieloną logistykę i realizację proekologicznych inicjatyw.

Podsumowanie

Tematem omawianego rozdziału jest specyfika funkcjonowania sektora KEP (kurier, ekspres, paczka), przedstawiona na przykładzie działalności przedsiębiorstwa DHL. Rynek ten stanowi obecnie istotny element globalnego systemu gospodarczego, szczególnie ze względu na dynamiczny rozwój e-commerce, ale również ze względu na zapotrzebowanie innych branż na usługi szybkiej i niezawodnej dostawy. Usługi kurierskie, stale udoskonalane i dostosowywane do zmieniających się potrzeb konsumentów, odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu sprawnego przepływu towarów.

Celem niniejszego rozdziału było ukazanie znaczenia zarządzania logistycznego w kontekście działalności sektora KEP, scharakteryzowanie głównych cech tego rynku oraz przeanalizowanie poziomu zadowolenia klientów z usług świadczonych przez firmę DHL. Na potrzeby analizy postawiono hipotezę badawczą, zgodnie z którą DHL pełni rolę światowego lidera w branży KEP, a jego działalność oceniana jest pozytywnie zarówno przez klientów, jak i ogół społeczeństwa.

Analiza materiału źródłowego została uzupełniona wynikami badań własnych. W części drugiej rozdziału przedstawiono wpływ rozwoju sektora e-commerce na ewolucję rynku KEP, wskazując na wzajemne korelacje między tymi obszarami. W kolejnej części zaprezentowano ofertę DHL w zakresie wykorzystywanych środków transportu, obejmującą wszystkie podstawowe gałęzie – transport drogowy, lotniczy, morski i kolejowy. Przedstawiono również usługi dedykowane zarówno odbiorcom indywidualnym, jak i partnerom biznesowym, co wskazuje na kompleksowość i elastyczność działalności operatora.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego potwierdzają wysoką jakość świadczonych usług. Ponad połowa respondentów oceniła działalność DHL jako dobrą lub bardzo dobrą. Firma realizuje dostawy *door to door* na skalę międzynarodową, a także umożliwia odbiór przesyłek w punktach partnerskich, takich jak sklepy sieci Żabka. Dodatkowo, przedsiębiorstwo wdraża innowacyjne rozwiązania proekologiczne, co ma istotne znaczenie w kontekście współczesnych wyzwań klimatycznych i oczekiwań społecznych wobec firm logistycznych.

Podsumowując, działania podejmowane przez DHL w ramach funkcjonowania na rynku KEP przyczyniają się do wzrostu satysfakcji klientów oraz umacniają pozycję firmy jako lidera branży. Różnorodność wykorzystywanych gałęzi transportu, elastyczność w zakresie odbioru przesyłek oraz odpowiedzialne podejście do kwestii środowiskowych wpływają na pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz wyników badań własnych należy stwierdzić, że przyjęty cel został zrealizowany, a hipoteza badawcza uzyskała potwierdzenie.

Bibliografia

- Businessghana.com (2022), *DHL Global Forwarding launches GoGreen Plus Service to reduce emissions in air freight*, <https://www.businessghana.com/site/news/business/258018/DHL-Global-Forwarding-launches-GoGreen-Plus-Service-to-reduce-emissions-in-air-freight> (dostęp: 8.07.2022).
- DHL.com (2022), *Mission 2050 – Zero Emissions*, <https://www.dhl.com/pf-en/home/about-us/sustainability/mission-2050.html> (dostęp: 8.07.2022).
- E-logistyka.pl (2022), *Zerowa emisja do 2050 roku – DHL wspiera ochronę środowiska*, <https://e-logistyka.pl/wiadomosci/logistyka/zerowa-emisja-do-2050-roku-dhl-wspiera-ochrone-srodowiska/> (dostęp: 6.07.2022).
- Ejdys S., Górnecka J., Antoniak J. (2023), *Funkcjonowanie rynku usług kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP) w obliczu trendów i nowych wyzwań*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomia i Organizacja Logistyki”, nr 8 (3).
- GS1 Polska (2022), *Rynek KEP w Polsce. W obliczu trendów i nowych wyzwań*, https://gs1pl.org/app/uploads/2022/01/Rynek_KEP_w_Polsce_W_obliczu_trendow_i_nowych_wyzwan.pdf (dostęp: 2.01.2022).
- Kramarz M. (2014), *Zarządzanie relacjami w łańcuchach dostaw w warunkach niepewności*, Politechnika Śląska, Gliwice.
- Logistyka.rp.pl (2022), *Miliardowe przychody kurierów*, <https://logistyka.rp.pl/logistyka-kontraktowa/art17094501-miliardowe-przychody-kurierow> (dostęp: 17.08.2022).
- Mizera M. (2022), *Logistyka w e-commerce. Wyzwania, rozwiązania, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rutkowski K., Cichosz M., Nowicka K., Pluta-Zaremba A. (2011), *Branża przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych – wpływ na polską gospodarkę*, Centrum Doradztwa i Ekspertyz Gospodarczych SGH, Warszawa.
- Wiadomoscihandlowe.pl (2022), *DHL chce do 2050 r. obniżyć do zera emisje zanieczyszczeń emitowanych w trakcie transportu*, <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykul/dhl-chce-do-2050-r-obnizyc-do-zera-emisje-zanieczyszczen-emitowanych-w-trakcie-transportu> (dostęp: 6.07.2022).
- Witkowski J. (2017), *Logistyka. Koncepcje, relacje, procesy*, PWE, Warszawa.